

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE PSICOLOGÍA



**“ELABORACIÓN DE UNA PROPUESTA DE MEJORA SEGÚN LOS
FACTORES MOTIVACIONALES MÁS RELEVANTES PRESENTES
EN EL PERSONAL DE UNA EMPRESA PYME DE GIRO RETAIL”**

POR

LIC. DANIEL DÁVALOS GONZÁLEZ

**PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA
CON ORIENTACIÓN EN PSICOLOGÍA LABORAL Y
ORGANIZACIONAL**

DICIEMBRE, 2019



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE PSICOLOGÍA
SUBDIRECCIÓN DE POSGRADO

**“Elaboración de una Propuesta de Mejora Según los Factores Motivacionales
más Relevantes Presentes en el Personal de una Empresa PyME de Giro
Retail”**

POR

LIC. DANIEL DÁVALOS GONZÁLEZ

**PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA
CON ORIENTACIÓN EN PSICOLOGÍA LABORAL Y
ORGANIZACIONAL**

DIRECTOR DE TESIS

DRA. RAQUEL RODRÍGUEZ GONZÁLEZ

MONTERREY, NUEVO LEÓN, MÉXICO

DICIEMBRE, 2019

HOJA DE FIRMAS

- *“TITULO DE TESIS”*
- *FIRMAS DEL COMITÉ DE SINODALES*
- *PÁGINA SIN NUMERO*

AGRADECIMIENTO

Primero que todo y antes que nada quiero agradecer a Dios por la vida que me da, por las habilidades, familia, apoyo y cuidado para salir adelante.

Después quiero agradecer a mi madre por todo su cariño, palabras de aliento y regaños, porque sin ellos no estaría donde estoy. A mi padre que siempre me ha apoyado, soportado y dado consejo.

A la Dra. Raquel Rodríguez, por su paciencia, comprensión, guía y nobleza. A la Dra. Miriam Decanini y a la Dra. Aurora Moyano por su sabiduría,

También al Dr. Álvaro A. Ascary Aguillón Ramirez por su apoyo en este trayecto.

Al Lic. Abraham Álvarez por todos sus consejos, apoyo incondicional, escucha, correcciones, palabras motivadoras y locuras con las que siempre contaré.

Por último, a la vida en sí, a todas y cada una de las personas que han marcado mi vida, porque con cada una de ellas aprendí algo y esos aprendizajes son los que me han llevado a querer estar en este lugar.

RESUMEN

El presente trabajo resuelve las incógnitas sobre ¿qué motiva a las personas en una organización?, y ¿cómo el pequeño y mediano empresario puede lograr motivar a su equipo con una baja inversión?

A continuación se presenta una investigación de orientación teórico-práctica respecto a la motivación y sus dimensiones más relevantes para los empleados en el marco de una pequeña empresa del ramo de ventas retail, especializada en refacciones de maquinaria pesada, ubicada en Monterrey, Nuevo León; con 28 años en el mercado y una población de 18 empleados, con un rango de edad de 25 a 65 años. El estudio se realizó mediante la aplicación de una entrevista estructurada con medición en escala Likert.

En los resultados de la investigación se presenta un mayor impacto en la motivación del empleado a través de incentivar los aspectos como la autoestima y la seguridad, aspectos mencionados en la teoría motivacional de Maslow.

Además se orienta al pequeño y mediano empresario mediante la comprensión de lo que es la motivación y la interpretación de las necesidades de los empleados como los focos a los cuales dirigir los esfuerzos del diseño de estrategias motivacionales.

Finalmente se brindan propuestas de estrategias, de baja inversión, que ayuden al empresario a gestionar un equipo de trabajo motivado y éste a su vez tenga un desempeño óptimo.

TABLA DE CONTENIDO

| | |
|--|----|
| Capítulo 1: Introducción | 1 |
| 1.1 Introducción al estudio | 1 |
| 1.2 Planteamiento de la situación problema de investigación | 2 |
| 1.3 Preguntas de Investigación | 3 |
| 1.4 Justificación de la Investigación | 3 |
| 1.5 Objetivo General | 4 |
| 1.6 Objetivos específicos | 4 |
| 1.7 Delimitaciones | 4 |
| Capítulo 2: Marco Teórico | 5 |
| 2.1 ¿Qué es motivación? | 5 |
| 2.2 Antecedentes de la Motivación | 6 |
| 2.2.1 Primeras Teorías de la Motivación | 6 |
| 2.2.1.1 Abraham Maslow | 7 |
| 2.2.1.1.1 Factores Motivacionales | 8 |
| 2.2.1.2 Douglas McGregor | 10 |
| 2.2.1.3 Frederick Herzberg | 13 |
| 2.2.2 Teorías Contemporáneas de la Motivación | 16 |
| 2.2.2.1 Clayton Alderfer | 16 |
| 2.2.2.2 David McClelland | 18 |
| 2.2.2.3 J. Stacey Adams | 19 |
| 2.2.2.4 Victor Vroom | 21 |
| 2.3 ¿Qué es una empresa? | 24 |
| 2.3.1 Características de las empresas | 25 |
| 2.3.2 PyME | 26 |
| 2.4 Importancia de la motivación en las empresas | 27 |
| 2.5 Técnicas y Programas para la motivación de los empleados | 32 |
| 2.5.1 Administración por Objetivos | 33 |
| 2.5.2 Participación de las ganancias | 36 |
| Capítulo 3: Metodología | 37 |
| 3.1 Escenario | 37 |
| 3.2 Población | 37 |
| 3.3 Instrumento | 38 |
| 3.4 Procedimiento | 38 |
| 3.5 Análisis de datos | 39 |
| Capítulo 4: Resultados | 40 |
| 4.1 Plan de Acción | 44 |
| 4.1 Propuestas | 45 |
| 4.2 Recomendaciones | 46 |
| Capítulo 5: Conclusiones | 50 |
| Bibliografía | 52 |
| Anexos | 55 |

CAPITULO 1: INTRODUCCIÓN

1.1 Introducción al estudio

La motivación es uno de los conceptos más útiles para entender y predecir la conducta en los seres humanos y ha sido definida en diferentes ocasiones según es necesario. Es definida por Robbins (2005) como: “los procesos responsables del deseo de un individuo de realizar un gran esfuerzo para lograr los objetivos organizacionales, condicionado por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual”. (Robbins & Coulter, 2005, p.392).

Abraham Maslow (2008), psiquiatra estadounidense, impulsor de la psicología humanista, desarrolla una teoría jerarquizando las necesidades de la persona, la satisfacción de estas necesidades lleva a la persona a tomar acciones concretas para lograr su bienestar. El planteamiento en jerarquía, nos narra el autor, abarca desde las necesidades fisiológicas (como el hambre, sed, cobijo), necesidades de seguridad (como el cuidado y protección físico y emocional), necesidades sociales o de afiliación (como el afecto, aceptación y sentido de pertenencia), necesidades de reconocimiento o estima y necesidades de autorrealización.

Según Maslow (2008), los esfuerzos para satisfacer las necesidades antes mencionadas irán evolucionando según sean satisfechas de un orden menor; primero se buscará satisfacer las necesidades fisiológicas, posteriormente las de seguridad, después las sociales o de afiliación, seguidas de las necesidades de estima o reconocimiento y por último la necesidad de autorrealización.

Es el cuestionario MbM elaborado por Marshall Sashkin (1998) el instrumento idóneo para medir los factores motivacionales de mayor impacto en los trabajadores de una

organización ya que basado en la teoría de Maslow distingue las necesidades que accionan al individuo, en otras palabras, la motivación individual de las personas, para poder aprovecharla y enfocarla al desarrollo de la organización.

En el presente trabajo de campo el tema de Motivación es crucial para que cada integrante de la organización se sienta comprometido y se consiga la misión, objetivos y llegar a dar alcance a la visión que plantea una empresa PyME.

Con base en lo anterior surge la necesidad de la implementación y permanecía en su caso de la calidad y productividad que ha sido fundamental de las organizaciones y su producción desde mediados del siglo XX, estos procesos son altamente impactados por el desempeño del trabajador en las labores asignadas. Estableciendo el hecho de que son personas las que influyen en los procesos de producción es necesario fijar la vista en los factores que influyen en ellas y así poder prevenir situaciones que afecten el producto o servicio que se ofrece al cliente.

1.2 Planteamiento de situación problema de investigación

La empresa a la que va dirigido el proyecto, está dedicada al mercado de refacciones para maquinaria pesada y cuenta con 26 años en operación. Actualmente cuenta con 18 empleados en diferentes departamentos: Ventas (en mostrador y en campo), Contabilidad, Pagos y Cobranza, Compras, Almacén y Embarques, Informática y la Gerencia General.

Desde la Dirección se manifiesta la necesidad de crear una mayor sinergia en sus empleados basado en el decaimiento en la calidad del servicio brindado al cliente externo y falta de apoyo entre departamentos en labores conjuntas; desconociendo las necesidades específicas en el tema de motivación.

1.3 Preguntas de investigación

¿Por qué es necesaria la motivación al personal?

¿Cuáles factores son los que influyen de manera positiva en la motivación del trabajador?

¿En qué áreas, según la teoría de Maslow, es más efectivo orientar los esfuerzos de motivar al personal?

1.4 Justificación de la investigación

El autor (Chiavenato, 2007) indica que “el desempeño humano en el cargo es extremadamente situacional y varía de una persona a otra, y de situación en situación, pues depende de innumerables factores condicionantes que influyen bastantes. Cada persona evalúa la relación costo-beneficio para saber cuánto vale la pena de hacer determinado esfuerzo. A su vez el esfuerzo individual depende de su percepción del papel que debe desempeñar”

Refiriendo lo anterior y la necesidad expresada por la directiva de la organización es que se ha optado por identificar los factores de la motivación que proporcionen el mayor impacto positivo en los trabajadores, para de esta manera focalizar los esfuerzos en el diseño de estrategias pertinentes de manera que se perciba la eficacia de los recursos invertidos.

1.5 Objetivo General

Elaborar una propuesta de mejora según los distintos factores de motivación presentes en el personal de una empresa de giro de ventas retail.

1.6 Objetivos Específicos

1. Distinguir las variables de mayor impacto en la motivación de la muestra.
2. Diseñar un plan de acción según el factor motivacional más valorado que permita el desarrollo de los empleados y su aumento de calidad de vida en conjunto con los logros organizacionales esperados.

1.7 Delimitaciones

El presente estudio se realizó en una empresa de giro de ventas retail identificada como PyME, en donde cuentan con 18 trabajadores y un Fundador.

La presente investigación se enmarco solo en un 50% del universo dada la constante actividad y movilidad del personal.

Capítulo 2: Marco teórico

Capítulo 2: Marco teórico

2.1 ¿Qué es motivación?

El Diccionario de la Real Academia Española (2008), define la motivación como: El conjunto de factores internos o externos que determinan en parte las acciones de una persona.

En términos biológicos, Baron (1997) hace referencia a la motivación como “los procesos internos que sirven para activar y mantener la conducta”

En ese sentido, la motivación puede concebirse como los “procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo para conseguir una meta”. (Robbins, 2004, p.155).

Así también, la motivación se representa por “aquellos procesos psicológicos que causan la estimulación, la dirección y la persistencia de acciones voluntarias dirigidas a los objetivos”. (Kreitner & Kinicki, 1997, p.152).

Es necesario resaltar, a manera de síntesis, los tres elementos persistentes en toda definición de motivación que son intensidad, dirección y persistencia. La intensidad hace referencia a cuánto se esfuerza una persona

2.2 Antecedentes de la Motivación

En sus inicios los pensadores como Darwin (1997) que intentaban explicar la conducta humana en términos de motivo, lo hicieron refiriéndose a los instintos, que son patrones universales en la especie, patrones innatos provocados por estímulos o condiciones específicas, pero pronto fue reemplazada por otras teorías motivacionales como la teoría de la pulsión de Freud, la cual habla del hecho básico de satisfacer las necesidades biológicas que surgen en el interior del cuerpo y el hecho de que las conductas que lleven a satisfacer la necesidad (o suprimir la pulsión) son fortalecidas, mientras que las que no reduzcan la pulsión son debilitadas.

2.2.1 Primeras Teorías de la Motivación

Las primeras teorías de la motivación en las organizaciones surgen en la década de los 50's debido al crecimiento de la industria. En esta época se formularon tres teorías, siendo aún las explicaciones más conocidas de la motivación de los empleados. Estas teorías son la jerarquía de necesidades de Maslow, las teorías de X y Y de McGregor, y la teoría de los dos factores de Herzberg.

El conocer estas teorías ayuda a entender los cimientos de las teorías contemporáneas; sumado a esto, estas teorías son las más utilizadas por los administradores actuales para explicar y predecir el comportamiento de sus empleados.

2.2.1.1 Abraham Maslow

Abraham Harold Maslow; Nueva York, 1908 – California, 1970. Psiquiatra y psicólogo estadounidense. Impulsor de la psicología humanista, que se basa en conceptos como la autorrealización, los niveles superiores de conciencia y trascendencia y creó la teoría de la autorrealización que lleva su nombre.

Con su teoría de jerarquía le pone “nombre y apellido” a esas pulsiones, la jerarquía de necesidades o “pirámide de Maslow” (2008) habla de la necesidad de satisfacer ciertas necesidades antes que otras, y que una vez cubiertas esas necesidades se pasará a tratar de satisfacer las del siguiente nivel;

1. Fisiológicas (Hambre, sed, cobijo y demás necesidades fisiológicas)
2. Seguridad (Cuidado y protección físico y emocional)
3. Afiliación o Sociales (Afecto, sentido de pertenencia, aceptación)
4. Reconocimiento o Estima (internos: autonomía; externos: estatus)
5. Autorrealización (Impulso para convertirse en lo que uno es capaz de ser)

Jerarquía de las necesidades de Maslow



Fuente: Comportamiento Organizacional. Robbins & Judge. 2009.

2.2.1.1.1 Factores Motivacionales

Las necesidades fisiológicas, que menciona Maslow, hace referencia a la motivación centrada en la supervivencia, la comida, agua, aire y un lugar donde cobijarse. Todos nacemos con estas necesidades que en cierta medida nos mueve nuestro comportamiento a lo largo de la vida.

El siguiente estrato de la pirámide se encuentra la necesidad de seguridad y protección refiriéndose a la seguridad económica, un nivel de vida confortable y en general una sensación de seguridad de poder conservar su propiedad o su empleo de manera que le brinden abrigo y alimentación en el futuro, si bien la motivación económica no proporciona en sí un factor determinante para que el personal cuando esta necesidad básica ya se encuentra resuelta, el motivar económicamente aún conserva gran impacto ya que el dinero

puede tener una amplia variedad de usos y objetos. Si la seguridad del empleo se ve en peligro, lo demás ya no es importante.

El tercer nivel de motivacional en esta pirámide lo conforman las necesidades sociales y de pertenencia son, como su título lo expresa, la interacción con otros en relaciones duraderas y ese sentimiento de pertenencia. En el caso del empleado motivado por estas necesidades el empleado luchará por entablar relaciones significativas con los demás. El directivo puede optar, por ejemplo, por pasar más tiempo con esa persona o, si no es posible, puede involucrarlo en tareas de equipo

El nivel de necesidad de autoestima explica el requisito de esas personas de sentir su valor como individuos, el sentirse importantes, respetados y confianza en sí mismos. La necesidad de autoestima es básica dado que todos tenemos el deseo de ser aceptados y valorados por los demás. Al satisfacer esta necesidad hace que la persona sea más segura de sí misma y el no llegar a ser satisfecha esta necesidad puede llevar a sentirse inferior o un fracasado y en otros casos a tener conductas perjudiciales o inmaduras para satisfacer el deseo de atención.

Refiriendo por lo antes expuesto, una cita destacada de la autoestima saludable:

"La autoestima saludable se basa en el respeto sincero de los demás en vez de una fama externa y falsa adulación". Abraham Maslow (2008).

Por último, el índice de necesidad de autorrealización expresa que las personas en este nivel buscan el autodesarrollo, en otras palabras el “ser todo lo que uno puede llegar a ser”. Para Maslow (2008) este es ideal al que todo ser humano debería llegar a tener pues implica aprovechar las oportunidades para desarrollar el talento y potencial al máximo. Es

el estado en el que se pueden expresar genuinamente ideas y conocimientos, mientras se crece y se desarrolla la personalidad.

La separación que dio Maslow (2008) a las cinco necesidades en cuestión a orden superior (necesidades sociales, de estima y de autorrealización) y a orden inferior (fisiológicas y de seguridad). Dicha distinción radica en la premisa que las necesidades de orden superior son gratificadas internamente (dentro de la persona), mientras que las de orden inferior son satisfechas en elementos externos (dinero, trabajo, antigüedad).

2.2.1.2. Douglas McGregor

Douglas McGregor propuso dos puntos de vista sobre los seres humanos: uno negativo, llamado teoría X, y el otro, positivo, la teoría Y. Esto después de observar el trato, a manera general, que los gerentes dan a sus empleados. McGregor concluyó que existen un conjunto de premisas sobre la naturaleza humana en las que se basa la opinión y que moldean el comportamiento hacia los subordinados. (Robbins, 2004).

“La teoría X postula la suposición de que a los empleados no les gusta su trabajo, son flojos, rehúsan las responsabilidades y deben ser obligados a trabajar”. (Robbins, 2004, p.157).

Contraria “la teoría Y postula la suposición de que a los empleados les gusta el trabajo, son creativos, buscan responsabilidades y pueden dirigirse ellos mismos” (Robbins, 2004, p.157).

Correspondiendo a las premisas correspondientes de la teoría X, McGregor resalta las siguientes cuatro:

1. A los empleados no les gusta el trabajo, por lo tanto, siempre que pueden tratarán de evitarlo.
2. Dado que no les gusta su trabajo, está la necesidad, de obligarlos, controlarlos o amenazarlos con castigos para obtener las metas deseadas.
3. Los empleados evitarán las responsabilidades y pedirán instrucciones formales siempre que puedan.
4. Los empleados colocan su seguridad antes que los demás factores del trabajo y demostrarán pocas ambiciones.

La teoría X da a entender que casi a todos los empleados les disgusta su trabajo por ello deben ser dirigidos y no se interesan en aceptar responsabilidades. En esta teoría se adjudica que la motivación de estas personas es la seguridad, el dinero y los beneficios complementarios. Los gerentes que adoptan esta teoría se esfuerzan por estructurar el trabajo, controlar su realización y supervisar de cerca a sus empleados ya que consideran que este es el modo apropiado de manejar a gente poco confiable e irresponsable. (Zamora, 2008).

Como contraste, la teoría Y también propone cuatro premisas de la naturaleza humana, que son:

1. Los empleados pueden considerar el trabajo tan natural como descansar o jugar.
2. Las personas se dirigen y se controlan si están comprometidas con los objetivos.
3. La persona común puede aprender a aceptar y aún a solicitar responsabilidades.
4. La capacidad de tomar decisiones innovadoras está muy difundida entre la población y no es propiedad exclusiva de los puestos administrativos.

Resumiendo lo anterior, la teoría Y asume que la gente no es floja por naturaleza; que son capaces de auto dirigirse y ser creativos si se encuentran motivados de la manera correcta.

La idea que deja este estudio nos dice que los gerentes que se guían por la primera teoría acostumbran dirigir, controlar y supervisar de cerca a sus empleados, mientras que los que optan por la segunda teoría apoyan y facilitan su trabajo. (Zamora, 2008).

Así mismo, McGregor (2008) supone que el trabajo es tan natural como el juego, sin embargo las actuales administraciones gobiernan las labores desde el exterior de la tarea lo cual genera las suposiciones acerca de la naturaleza humana, esto en consecuencia a que la gente se sofoca en su trabajo, por ello buscan excusas para pasar menos tiempo en su puesto y satisfacer sus necesidades de estima y autorrealización. La administración basada en la teoría X crea en el personal la percepción de que el trabajo es un mal necesario y no una fuente de satisfacción y medio para superar retos personales. (Zamora, 2008).

Pero cómo se relaciona la teoría de McGregor con los factores de la motivación. La respuesta se expresa mejor en el contexto de los factores motivacionales de Maslow, podemos decir que en la teoría X las personas son motivadas por los factores inferiores en la pirámide (necesidades básicas, protección y seguridad y sociales), mientras que las personas que encajan en la teoría Y su motivación se basa en el estrato alto de la pirámide (autoestima y autorrealización).

2.2.1.3 Frederick Herzberg

En el caso de Frederick Herzberg (1967) propone una teoría, fundada en investigación centrada en el ámbito laboral, de dos factores, los factores higiénicos y los factores motivacionales *“los factores higiénicos son los externos a la tarea, su satisfacción elimina la insatisfacción, pero no quiere decir que se traduzca en una motivación que provoque esfuerzo y energía hacia el logro de resultados, pero si no se encuentran satisfechos provocan insatisfacción. Los factores motivacionales hacen referencia al trabajo en sí, son aquellos cuya presencia o ausencia determina el hecho de que los individuos se sientan motivados o no”* (Robbins, 2004, p.178).

En su investigación constató al preguntarles a personas “¿Qué espera la gente de su trabajo?” y les pidió que describieran con detalle situaciones en las que se sintieran excepcionalmente bien o mal para después tabularlas.

Constató que las personas que se sentían bien en su trabajo atribuían este estado a factores internos como logros, reconocimiento, el trabajo mismo, responsabilidades y ascensos; mientras que los que se sentían insatisfechos mencionan factores externos como condiciones de trabajo, política de la organización o relaciones personales, comprobando que los factores que motivan al estar presentes no son los mismos que desmotivan.

De acuerdo con Herzberg, los administradores que busquen quitar la insatisfacción del trabajo, lejos de traer motivación, traerán paz. Esto a raíz de que el opuesto de la insatisfacción es sólo la satisfacción y no la motivación en sí. (Robbins, 2009)

Consecuentemente Herzberg denominó factores higiénicos a las condiciones de trabajo, como la calidad de la supervisión, salario, políticas de la compañía, condiciones físicas del trabajo, relaciones con los demás y seguridad laboral. Mientras que los factores motivadores son los relacionados con el trabajo en sí, como oportunidades de ascender, oportunidades de crecer como persona, reconocimientos, responsabilidad y logros.

Factores motivacionales y factores higiénicos

| Factores motivacionales (De satisfacción) | Factores higiénicos (De insatisfacción) |
|--|---|
| Contenido del cargo (Cómo se siente el individuo en relación con su CARGO) | Contexto del cargo (Cómo se siente el individuo en relación con su EMPRESA) |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Trabajo en sí 2. Realización 3. Reconocimiento 4. Progreso profesional 5. Responsabilidad | <ol style="list-style-type: none"> 1. Las condiciones de trabajo 2. Administración de la empresa 3. Salario 4. Relaciones con el supervisor 5. Beneficios y servicios sociales |

Asimismo, Herzberg proporciona a los directivos una mayor orientación que Maslow (1998) respecto a la manera de motivar a los empleados. Explica cómo incorporar la motivación al trabajo, a través de la consecución de logros, la responsabilidad, el trabajo significativo y el reconocimiento. Así como los factores higiénicos (o que deben de estar en todo trabajo) que son condiciones buenas de trabajo, como calidad de la supervisión, salario, políticas de la compañía, condiciones físicas del trabajo y relaciones con los demás y seguridad laboral.

Por lo anterior, el enriquecimiento del trabajo se ha convertido en la razón de la aceptación alcanzada, por las organizaciones, de esta teoría propuesta por Herzberg; dado que enseña a los directivos un uso más eficaz de la motivación de los empleados. (Sashkin, M. 1998, p. 9)

2.2.2 Teorías Contemporáneas de la Motivación

Las teorías que se mencionaron son muy conocidas, aun en la actualidad, pero no han resistido bien un examen más detenido, esto porque carecen de apoyo documental. Las teorías contemporáneas gozan de este apoyo documental y son llamadas “contemporáneas”, no porque hayan sido concebidas hace poco, sino porque representan la explicación moderna de la motivación de los empleados.

2.2.2.1 Clayton Alderfer

Clayton Alderfer, basándose en la teoría de las necesidades de Maslow realizó un análisis con el fin de superar algunas de sus debilidades obtenidas con el paso del tiempo; lo cual lo llevó a estimar una jerarquía con tres niveles de necesidades: de existencia, de relación y de crecimiento (E-R-C). (Bedodo, 2006).

Las necesidades de existencia hacen referencia a la provisión de los elementos básicos para la supervivencia humana, y son comparadas con las que Maslow denominaba fisiológicas o básicas y de seguridad y protección. El segundo estrato de necesidades corresponde al deseo personal de establecer vínculos de importancia y son el paralelo de las necesidades sociales y de estima descritas por Maslow. En última instancia, las necesidades de crecimiento son el reflejo del anhelo de desarrollo individual, o representado en la teoría de predecesora, de autorrealización. (Robbins, 2009).

Lo que diferencia Alderfer de su predecesor recae en que él plantea la posibilidad de que dos o más necesidades estén activas simultáneamente. También, afirma que en el caso

de que las necesidades superiores no sean satisfechas del todo, se acentuará el requerimiento para obtener las de orden inferior. Esta teoría propone un ordenamiento flexible donde es posible transitar de necesidades sin que sean satisfechas totalmente unas para trasladarse a las siguientes. (Robbins, 2009).

Comparación de los modelos de Maslow, Herzberg y Alderfer

| Modelo de jerarquía de las necesidades de Maslow | Modelo de los dos factores de Herzberg | Modelo ERC de Alderfer |
|--|---|----------------------------|
| Necesidades de autorrealización | Trabajo mismo Logro Posibilidad de crecimiento Responsabilidad | Necesidades de crecimiento |
| Necesidades de estimación y estatus | Ascenso Reconocimiento | |
| Necesidades de pertenencia y sociales | Estatus Relaciones con los supervisores Relaciones con los compañeros Relaciones con los subordinados Calidad de la supervisión | Necesidades de relación |
| Necesidades de seguridad | Políticas y administración de la compañía Seguridad en el empleo | |
| Necesidades fisiológicas | Condiciones de trabajo Remuneración | Necesidades de existencia |

Fuente: Zamora, 2008, p. 41

2.2.2.2 David McClelland

La teoría de las necesidades de McClelland se centran en tres necesidades: logro, poder y afiliación, y se definen de la siguiente manera. (Robbins, 2009).

- **Necesidad de Logro:** Es el impulso por sobresalir, por la obtención de algún logro relacionado con un conjunto de estándares, o de luchar por el triunfo.
- **Necesidad de Poder:** Corresponde a la necesidad de hacer que otros actúen de cierta forma que no hubieran hecho por sí mismos.
- **Necesidad de afiliación:** Es el deseo de tener relaciones interpersonales de amistad y que sean cercanas.

McClelland y sus colaboradores profundizaron en la necesidad de logro. Los “realizadores” (personas que desean realizar las tareas por las características de las mismas) encuentran un mayor estímulo para desenvolverse cuando perciben la posibilidad de éxito en un 50-50. No les gustan las situaciones muy desfavorables, de igual manera desprecian las situaciones muy favorables porque no significan un reto. Les gusta fijarse metas que les exijan esforzarse un poco. (Robbins, 2009).

De las investigaciones sobre las necesidades de logro, McClelland resaltó de los realizadores el impulso irresistible por triunfar, por la búsqueda de la realización personal más que por la recompensa del éxito en sí. El deseo de hacer algo mejor o de manera más eficiente de los que se ha hecho antes. Buscan las situaciones de asumir la responsabilidad de hallar la solución de los problemas, donde reciban retroalimentación sobre su desempeño, de manera rápida, esto para orientarse y determinar fácilmente si mejoran o no y que conlleven una dificultad moderada. (Zamora, 2008).

Aunque se han hecho menos estudios sobre las necesidades de poder y afiliación también en estos aspectos existen descubrimientos consistentes. Los grandes realizadores son buenos para desempeñar labores como la operación y administración de una unidad autodirigida dentro de organizaciones grandes, ya que suponen una responsabilidad personal, retroalimentación y un grado intermedio de riesgo. Sin embargo una necesidad de logro no necesariamente es buena para un directivo en una corporación grande debido a que estas personas se centran en lo bien que trabajan en lo personal y no en influir en otros para que trabajen bien. Por último las necesidades de poder y afiliación se relacionan de cerca con el éxito gerencial; los mejores gerentes poseen una gran necesidad de poder y poca de afiliación. (Zamora, 2008).

McClelland es uno de los teóricos con mayor apoyo de las investigaciones que sus predecesores, desafortunadamente su teoría tiene menos efecto práctico que las otras debido a que plantea las tres necesidades como inconscientes y resulta difícil y algo caro su medición. (Robbins, 2009).

2.2.2.3 J. Stacey Adams

La teoría de Stacey Adams es llamada la teoría de la equidad ya que en ella sostiene que: “los individuos comparan sus aportaciones al trabajo y sus resultados con los de los demás y reaccionan para eliminar las desigualdades” (Robbins, 2004, p. 171).

En otras palabras, los empleados ponen en comparación su situación laboral con la de otras personas (conocidos o compañeros de trabajo) valorando lo que aportan ellos y lo que obtienen en sus trabajos para encontrar una relación de equidad. Si esta relación es

percibida con igualdad a la de sus semejantes es percibida esta situación como justa. Sin embargo si la relación se percibe desigual, existe inequidad y la persona se ve a sí misma como compensada insuficiente o excesiva.

Teoría de la equidad

| Relación de las comparaciones* | Percepción |
|--------------------------------|--|
| $R/A_1 < R/A_2$ | Desigualdad debida a remuneración insuficiente |
| $R/A_1 = R/A_2$ | Equidad |
| $R/A_1 > R/A_2$ | Desigualdad debido a remuneración excesiva |

* R/A_1 representa al empleado y R/A_2 a otras personas importantes.

Fuente: Robbins, 2004, p. 170

La teoría de la equidad se complica con el referente que designa el empleado ya que este puede ser interior o exterior. Esto crea cuatro comparaciones de referentes que el empleado puede hacer.

1. *Yo – Interior*: Comparando las experiencias del empleado con otro puesto dentro de la organización actual.
2. *Yo – Exterior*: Comparando las experiencias del empleado con otro puesto fuera de la empresa.
3. *Otro – Interior*: Comparar otro u otros individuos dentro de la organización del empleado.
4. *Otro – Exterior*: Comparar otro y otros individuos fuera de la organización del empleado.

Las investigaciones confirman la tesis de la equidad: en que la motivación es influenciada importantemente por las recompensas relativas, así como las absolutas. Y que

siempre que los empleados perciban iniquidad tratarán de corregir la situación. Esto dando como resultado una productividad más alta o baja, con resultados de mayor o menor calidad, el aumento del ausentismo o renuncia voluntaria. (Robbins, 2004).

Por último, las recientes investigaciones se han evocado a expandir lo que se entiende entre equidad o justicia cobijando en su búsqueda la justicia de los procedimientos, además de la justicia distributiva ya investigada históricamente. La justicia de los procedimientos persigue la igualdad en el proceso con el que se determina la distribución de las remuneraciones. En las pruebas se constata que la justicia distributiva influencia la satisfacción de los empleados mientras que la justicia en los procedimientos influye en el compromiso de los empleados a la empresa. (Zamora, 2008).

2.2.2.4 Victor Vroom

Victor Vroom nació en Montreal, Canadá el 9 de agosto de 1932. Profesor de la escuela de administración de Yale, es un experto internacional en liderazgo y toma de decisiones. Se inició en Yale en 1972 como presidente del Departamento de ciencias Administrativas y Director Asociado del Instituto de Estudios Sociales y Políticas. (Mercado, S. & Valencia, M, 2009)

Por lo tanto la teoría de las expectativas (1964), de Victor Vroom, *“sugiere que la motivación no es cosa de ser impulsado desde el interior por varias urgencias, sino que es más una cuestión de ser atraído desde el exterior por las expectativas de obtener resultados deseados”* (Baron, R., 1997, p. 274).

Asimismo, dicha teoría asevera que con esto tendrá una buena evaluación de desempeño; que una buena evaluación le generará recompensas de la organización como un bono, aumento o ascenso, y que estas recompensas satisfarán sus metas personales. (Zamora, E., 2008)

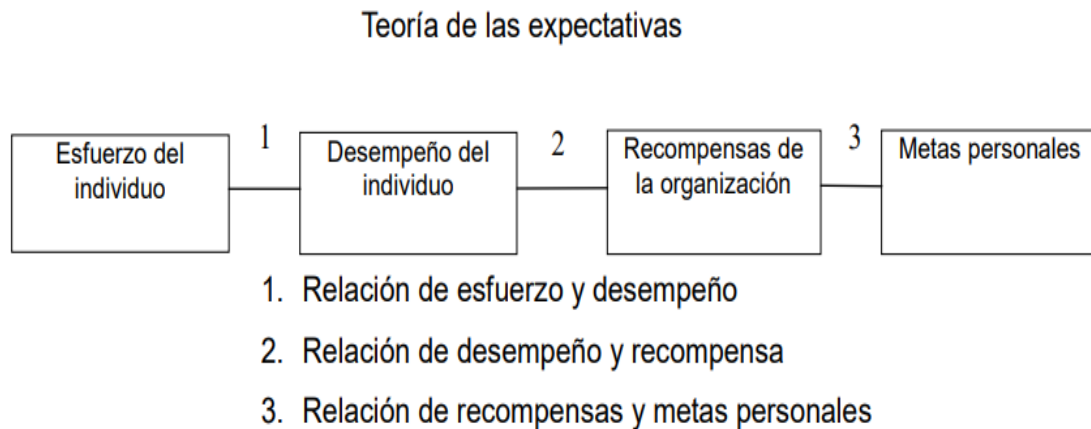


Figura 2.4 Teoría de las expectativas.
Fuente: Robbins, 2004, p. 173.

1. Relación de Esfuerzo y Desempeño. Probabilidad percibida de que ejercer cierto esfuerzo llevará al desempeño.
2. Relación de Desempeño y Recompensa. Grado en el que el individuo cree que desenvolverse a cierto nivel le traerá el resultado deseado.
3. Relación de Recompensas y Metas Personales. Grado en el que las recompensas de la organización satisfacen las necesidades o metas personales del individuo, así como el atractivo que tengan para él.

Habla de los resultados como “incentivos” y estos pueden ser cualquier cosa que hemos aprendido a valorar; y son Locke y Latham (1990) quienes encuentran la relación

práctica de esta teoría con la motivación para el trabajo, la investigación indica que la gente se esfuerza en el trabajo cuando cree que hacerlo le permitirá obtener los resultados que desea. (Baron, R., 1997)

2.3 ¿Qué es una empresa?

El Diccionario de la Real Academia Española (2018) señala que empresa es la entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de producción y dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios, con fines lucrativos y la consiguiente responsabilidad.

Para Antony Jay (2011), las empresas son instituciones para el empleo eficaz de los recursos mediante un gobierno (junta directiva), para mantener y aumentar la riqueza de los accionistas y proporcionarles seguridad y prosperidad a los empleados.

En otro sentido Isacc Guzmán (2011) asevera que es la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en que la propia empresa actúa.

Así también, para Ronald Caude (2010) es el conjunto de actividades humanas, colectivas, organizadas con el fin de producir bienes o rendir beneficios.

2.3.1 Características de las empresas

Según Edna Zamora (2008), la empresa es el medio universalmente empleado para producir y colocar al alcance público bienes y servicios existentes en el mercado económico. Para tratar de alcanzar sus objetivos, la empresa obtiene del entorno los factores que emplea en la producción, tales como materias primas, maquinaria y equipo, mano de obra, capital, etc. Y para que todo fluya correctamente, toda empresa, engloba una amplia gama de personas e intereses ligados entre sí mediante relaciones contractuales que reflejan una promesa de colaboración. (Zamora, E., 2008, p. 9).

Las empresas se caracterizan por:

- Perseguir una retribución por los bienes o servicios que presta.
- Opera conforme a leyes vigentes (fiscales, laborales, ecológicas, de salud, entre otras).
- Fija objetivos.
- Se vale de la administración para operar un sistema propio.
- Corre riesgos.
- Incluye a personas, y éstas están involucradas unas con otras de alguna forma, lo cual significa que interactúan.
- Todas las personas de una empresa tienen objetivos personales, algunos de ellos motivan sus acciones o forma de proceder. Cada persona espera su participación en la empresa ayude al logro de sus objetivos personales.

2.3.2 PyME

La empresa es el pilar fundamental de la economía del país, del desarrollo económico y sustentable y generadora de riqueza. Es importante darse cuenta que hoy, como antes, las micro, pequeñas y medianas empresas (PyME) se complementan con las actividades productivas de las grandes y macro empresas, estableciendo relaciones directas e indirectas.

Una empresa es considerada PyME si tiene menos de 250 empleados y que genere ventas inferiores a 10 millones de dólares.

Actualmente en la economía nacional ha tenido un crecimiento altamente exponencial en las empresas Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, denominadas PyMEs, conformando el 99.8% de las empresas a nivel nacional generando el 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y el 72% de los empleos. Pero de cada 100 empresas que se crean, 90 no llegan a los 2 años, establece INEGI (2014), es por esta razón que es nuestra labor, como consultores de empresas, abordar este mercado y prestarle la atención debida.

2.4 Importancia de la motivación en las empresas

La motivación es un elemento fundamental para el éxito empresarial dado que de esta dependen, en gran medida, la obtención de los objetivos de la empresa. Lamentablemente aún hay muchos sectores que no se han percatado de la importancia de cuestiones, en su mayoría las PyMEs por la falta de información de los factores humanos en el emprendimiento. Y es notorio el déficit de recursos cualificados que se ha dado; esto lleva a los empresarios a pensar formas de atraer, pero sobre todo, de retener al talento humano. (Zamora, E., 2008)

Ante estas aseveraciones viene a mi mente la pregunta ¿por qué impacta tanto la motivación de los empleados (o su falta) en las empresas?, Dan Ariely (2012) menciona en una conferencia para Ted Talks una investigación en la que se le pedía a una persona el armar un Lego por cierta cantidad de dinero.

Al final presenta los resultados entre los dos grupos experimentales, mostrando que el primer grupo continuó armando Legos por más ocasiones que el segundo grupo, esto debido a “la condición de Sísifo” (inspirada en el mito griego de Sísifo), la cual consistía en desarmar enfrente de las personas los Legos que acababan de armar.

Este experimento me sirve como referencia para decir que una persona poco motivada o desmotivada terminará por dejar su trabajo, tal vez el dejar el trabajo sea el menor mal de todos, ya que si la persona permanece en la empresa, por la seguridad económica que representa tener un empleo, seguramente su trabajo no será realizado con la calidad y en los tiempos indicados, seguramente contagiará de su desmotivación a los

demás empleados, y esta es la peor consecuencia de tener gente desmotivada en las organizaciones.

Rebolledo (2016) menciona, en su artículo publicado en Noviembre del 2016, los “10 datos de por qué los empleados no se ponen la camiseta”, hace la mención comparativa del creciente uso de las bolsas de trabajo para buscar empleo incluso en personas que ya cuentan con uno, de un 71% a un 90% comparando el año 2015 contra el 2016; “según la Asociación Mexicana de Internet (Amipci) uno de cada dos mexicanos busca un empleo a pesar de ya contar con uno y lo hace por tres razones principales: el crecimiento profesional, sueldo y balance entre vida personal y laboral”.

La posición número 1 según la encuesta de Officevibe, es “El Reconocimiento”, el 65% de los empleados siente que no tiene suficientes elogios.

2. “Retroalimentación”, 35% de los empleados han esperado más de tres meses por una retroalimentación.

3. “Felicidad”, 25% de los empleados salen del trabajo sintiéndose agotados.

4. “Crecimiento personal”, 57% de los empleados creen que no tienen ninguna oportunidad de crecimiento.

5. “Satisfacción”, 15% de los empleados no se ven trabajando en el mismo lugar dentro de un año.

6. “Bienestar”, 60% de los empleados creen que el trabajo les quita tiempo de su vida personal.

7. “No se sienten embajadores” 59% de los empleados no recomendarían el lugar donde trabajan.

8. “Relación con el Jefe Directo”, 35% de los empleados desean mejor comunicación con su jefe.

9. “Relación con los colegas”, 37% de los empleados siente poca interacción social con sus colegas.,

10. “Alineación con la empresa”, 38% de los empleados no se siente compatible con los valores de la compañía (Rebolledo, 2016)

Es por esta razón que surge el interés de realizar una investigación, determinando la motivación presente en esta organización y sus características más influyentes en el logro de los objetivos establecidos por parte del talento humano en la organización.

En el blog de México Bursátil publican en septiembre del 2013 un artículo mencionando cuatro de los principales problemas a los que se enfrentan las PyMEs y que son causa de su alta mortalidad; el iniciar un negocio sin hacer estudios de mercado, la falta de conocimiento de negocios, problemas de falta de dinero y se muestran renuentes a recibir o invertir en capacitación, y finalmente, el 80% de las PyMEs que mueren en México lo hacen debido a una mala gestión financiera (según una encuesta de la firma Salles Sainz Grant Thornton, 2016).

Los incentivos financieros han formado parte de nuestro sistema desde la invención de este como moneda de pago para un trabajo o servicio realizado y como medio para la

obtención de alimento y otras necesidades básicas. Este fenómeno ha sido analizado desde distintas teorías para esclarecer un poco este asunto.

Los objetivos que persiguen un buen plan de incentivos, según Edna Zamora (2008) son:

- Reforzar la seguridad laboral
- Reducir la rotación de personal
- Elevar la moral de la fuerza laboral

La teoría conductista enfoca *el dinero como un reforzador* de la conducta asociado con la satisfacción de necesidades básicas. Brown analiza el fenómeno del aumento de *ansiedad ante la carencia de dinero*, esto aprendido desde la infancia, supone que la falta de éste se relaciona con la angustia de no tener un objeto deseado.

Desde la teoría de los factores higiénicos de Herzberg, el dinero no proporciona satisfacción en sí, pero sí *evita la insatisfacción* de no tenerlo. *El dinero como incentivo no condicionado* supone que éste adquiere valor de incentivo porque está asociado con otro tipo de incentivos. Vroom (2003) sugiere que el dinero adquiere el valor por su capacidad para obtener otros resultados.

Se han descrito varios incentivos no financieros en muchas de las teorías y a través de tantos blogs web de los cuales los más resuenan son los siguientes:

- Ascensos
- Reconocimientos por escrito (Diplomas, Correos)
- Reconocimiento verbal
- Prestaciones
- Capacitación

2.5 Técnicas y Programas la motivación en los empleados

Las técnicas y programas para la motivación tienen como objetivo aterrizar todas las teorías y poner en práctica acciones que apunten a satisfacer las necesidades del personal, obteniendo como agregado principal la mejora en el desempeño laboral, con un mayor nivel de satisfacción y desarrollo de su potencial.

La mentalidad con la que debe de ser implementada cualquier técnica o programa debe apuntar a que el empleado sienta que debe llevar a cabo determinados esfuerzos para poder obtener una recompensa y no solamente tener el deseo de alcanzarla.

El éxito de los factores motivacionales en las técnicas y programas empresariales se debe a que se centran en las necesidades de nivel superior de los empleados (autoestima, desarrollo personal y profesional, etc); ya que éstas nunca quedan completamente satisfechas y cuyo apetito es infinito. El crear retos y oportunidades de logro en sus puestos es la manera ideal para diseñar un trabajo que motive por sí al empleado.

A manera de síntesis, la creación y diseño de un programa de motivación inicialmente debe comenzar por detectar las metas motivacionales del personal de la empresa, y realizar acciones destinadas a cumplirlas, obteniendo así, consecuentemente, un mejor ambiente de trabajo y mayor productividad en sus tareas.

2.5.1 Administración por Objetivos

La administración por objetivos es un sistema en el que los administradores y subordinados se ponen de acuerdo sobre la orientación de los proyectos, los objetivos personales del año siguiente y el criterio que debe utilizarse para alcanzar las metas. (Guízar, R. 2013)

Se puede decir que la administración por objetivos (APO) fue mencionada por primera vez por Peter F. Drucker en su libro *The practice of Managment*, publicado en 1954. En la misma época, la General Electric Company aplicaba elementos de la APO con el fin de descentralizar la toma d decisiones administrativas.

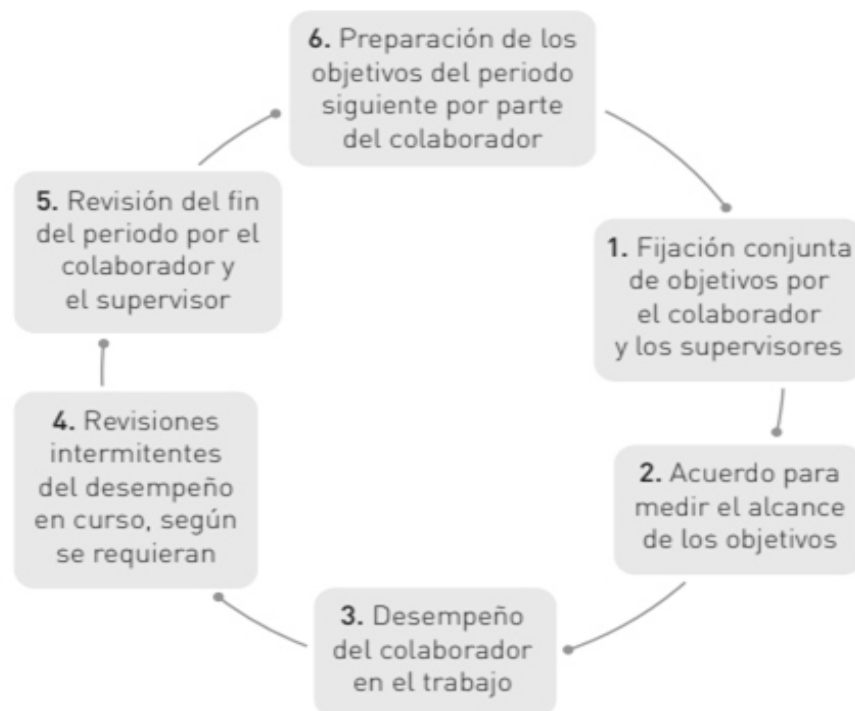


Figura 11.2 Proceso de la APO.

Proceso de la Administración por Objetivos
Fuente: Guízar, R., 2013, p. 230

Los objetivos de la APO deben ser enunciados concisos de lo que se espera lograr. Los objetivos de la Administración por Objetivos no los decide unilateralmente el jefe y luego los impone a los empleados. La APO sustituye las metas impuestas con otras determinadas en forma colectiva. El gerente y los empleados las escogen juntos y se ponen de acuerdo sobre cómo van a medirlas.

Cada objetivo debe alcanzarse en un plazo definido (trimestre, semestre o anual), de esta manera gerentes y empleados tienen objetivos específicos y plazos estipulados para cumplirlos.

Por último la retroalimentación sobre el desempeño; esta debe ser continua acerca del progreso hacia las metas. Se consigue haciendo comentarios constantes a los individuos para que vigilen y corrijan sus propios actos. (Zamora, E. 2008).

Los criterios para establecer los objetivos son:

- Especificidad: Deben ser claramente estipulados.
- Aceptación: Deben negociarse previamente con el colaborador y él tiene que estar de acuerdo en que debe cumplirlos.
- Flexibilidad: Deben ser diseñados de tal modo que puedan modificarse en caso necesario.
- Mensurabilidad: Deben ser susceptibles de medición.
- Accesibilidad: Es imprescindible que sean realistas, alcanzables, no utópicos.
- Congruencia: Deben estar “amarrados” con otros objetivos, orientados en la misma dirección, cuyo logro esté relacionado con la consecución de los primeros.

Los elementos clave que hacen posible la Administración por Objetivos son una clara comunicación entre el jefe y el colaborador, donde se hable con respeto y se busque la mejora continua. Una evaluación cuantitativa de las metas. Que las metas sean alcanzables, y lo más importante, una retroalimentación constante, del logro de las metas.

Guizar (2013) sostiene: “En términos generales, el proceso de la Administración por Objetivos (APO) implica que el director general fije los objetivos organizacionales que luego serán traducidos en metas por los gerentes de los niveles inferiores inmediatos. Después, éstos deben desarrollar sus propias metas específicas y someterlas a un análisis conjunto con sus superiores para determinar su factibilidad. Al final de un periodo dado –por lo general de seis meses a un año-, se compara el desempeño real de cada subordinado con las metas establecidas, así se evalúa su desempeño. Por último, los subordinados son recompensados financieramente o, de otra manera, sobre la base de la meta y el grado en que ha sido realizada.” (p.233)

2.5.2 Participación de las Ganancias

Este programa está relacionado con el logro de metas específicas de productividad, rentabilidad, mejoramiento de la calidad, entre otras. Si estas metas se logran, entonces el grupo comparte una fracción de las ganancias monetarias resultantes.

A diferencia de los otros planes de beneficios, no se concentra en un porcentaje fijo de utilidades. De esta manera la ventaja es doble dado que verdaderamente se autofinancian, este tipo de planes, contando con dinero que la organización de otra manera no habría ahorrado ni ganado; y porque la conexión entre rendimiento y resultados es mucho más clara. (Bedodo, V. & Giglio, C., 2006)

“Si el plan ha sido bien concebido y comunicado, los empleados pueden apreciar qué cambios en la conducta y qué valores conducen a los resultados esperados”. (Bedodo & Gliglio, 2006, p.52)

Capítulo 3: Método

3.1 Escenario

La empresa está ubicada en la ciudad de Monterrey, N.L.; el edificio consta de 2 plantas con una dimensión aproximada de 50 mts². Las instalaciones están conformadas por recepción, tres oficinas y una sala de juntas; todas cuentan con mobiliario en buen estado y ergonómico, aire acondicionado, equipos de cómputo y buena iluminación. Es una empresa PyME.

3.2 Población

Se aplicó la encuesta al 50% de la población conformada de 18 personas, de ellos 12 son de sexo masculino y 6 de sexo femenino; se encuentran en un rango de edad de entre 25 y 65 años. La mayoría de los encuestados tienen como mínimo estudios de secundaria.

| | Universo Muestra | Población Total | Rango menor de Edad | Rango mayor de Edad |
|---------|---------------------|--------------------|------------------------|------------------------|
| Hombres | 7 | 12 | 25 | 65 |
| Mujeres | 2 | 6 | 30 | 60 |
| Total | 9 | 18 | | |

3.3 Instrumento

El instrumento es el cuestionario MbM, de Marshal Sashkin (1998) (véase anexo 1), que consta de 20 ítem valorados en una escala Lickert con 5 posibles respuestas que van desde un “Estoy completamente de acuerdo” hasta un “No estoy de acuerdo”.

Sashkin (1998), explica que “El cuestionario MbM consta de una serie de afirmaciones que pueden reflejar o no lo que usted piensa sobre su trabajo y vida laboral. Tiene usted que decidir en qué medida las veinte afirmaciones que aparecen en la siguiente página describen su propio punto de vista personal y sus sentimientos”. (p. 1)

El Cuestionario MbM (1998) se basa principalmente en las teorías motivacionales de Maslow y de Herzberg tomando en cuenta cuatro factores, la necesidad de protección y seguridad, las necesidades sociales y de pertenencia, las necesidades de autoestima y las necesidades de autorrealización.

3.4 Procedimiento

1. Se contactó con el dueño de la empresa.
2. Se expone el objetivo de la investigación y proyecto de campo.
3. Se entabla una entrevista que desahogue los datos y factores de necesidades y áreas de oportunidad.
4. Una vez recaudada la información se otorga un proyecto de diagnóstico sobre el tema de Motivación.

5. Se acepta y se da la autorización por el fundador para iniciar con el trabajo de campo en la organización, exponiendo las limitantes y delimitantes.
6. Se acude a la organización para aplicar la encuesta MbM que recolectará los datos necesarios para el estudio diagnóstico.
7. Se analizan los datos obtenidos según la matriz proporcionada por el instrumento y se determina el diagnóstico.
8. Con base en la teoría, programas instaurados en otras organizaciones y la empresa a la que va dirigida, se diseña una propuesta para el aumento de la motivación en los empleados y consecución de logros esperados dentro de organización.

3.5 Análisis de datos

El análisis de los datos que se obtuvieron se analizó en base a la matriz del cuestionario MbM midiendo las 4 dimensiones superiores en la pirámide de Maslow (2008); la necesidad de protección y seguridad, sociales y pertenencia, autoestima y autorrealización.

Cada una de las escalas del cuestionario tiene como mínimo una puntuación de 5 y un máximo de 25 puntos. Una puntuación en el rango de 20 puntos o más, indica que la motivación medida por esa escala es de gran importancia para los empleados; mientras que si el rango se sitúa entre 15 y 19 puntos refiere a que son relativamente importantes; si se encuentra la puntuación entre 10 y 14 puntos, es escasamente importante y por debajo de 10 puntos señala que no son importantes en absoluto. (Sashkin, M., 1998, p.4)

Capítulo 4: Resultados

En la actualidad no basta con brindar un salario justo ni buenas condiciones laborales a los colaboradores de una organización, sino ir más allá y trabajar en su desempeño, incentivando a los mismos para que así logren un desarrollo profesional y personal.

Por lo anterior es necesaria una planeación, diseño y aplicación de planes de incentivos sustentados en evaluaciones de desempeño que permitan una mejor eficiencia en el cumplimiento de objetivos por parte de los trabajadores y mejore el desempeño en sus funciones acompañado de una mayor calidad de vida del personal.

A continuación, se muestran los resultados de las encuestas, a nivel general, aplicadas y analizadas mediante la matriz del Cuestionario MbM, elaborado por Marshall Sashkin.

| | Protección y Seguridad | | Sociales y Pertenencia | | Autoestima | | Autorrealización | |
|----------|------------------------------|----|---------------------------|----|-------------|----|------------------|----|
| Muy Alta | | 24 | | 24 | | 24 | | 25 |
| | | | | | | | | |
| Alta | | 22 | | 21 | | 21 | | 23 |
| | | | | | | | | |
| Media | | 18 | | 18 | | 18 | | 20 |
| | | | | | | | | |
| Baja | | 14 | | 13 | | 14 | | 16 |
| | | | | | | | | |
| Muy Baja | | | | | | 8 | | 11 |
| | 19.6 | | 17.2 | | 21.3 | | 21.2 | |

1. La primera dimensión analizada, en orden de izquierda a derecha, es la de protección y seguridad. Se obtuvo, entre todos los participantes, un promedio de 19.6 puntos, siendo el segundo lugar en relevancia para los trabajadores.

Esto se traduce de manera que el personal de la empresa percibe tener una seguridad económica (tener un trabajo seguro) que les permite mantener un nivel de vida confortable, se sienten seguras en su estabilidad laboral producto de una buena planeación estratégica por parte de la dirección en cuanto al rumbo del negocio, sus ventas e inversiones que se traducen en visión de mercado a futuro.

El resultado en este factor motivacional también se puede traducir en una actitud de confianza por parte del talento humano consecuencia de la percepción de protección por parte del patrón y sus compañeros, los cuales están en disposición de apoyar a al personal en alguna necesidad especial o inclemencia.

Es aplaudible para la organización y sus dirigentes tener estos niveles en el estrato de protección y seguridad motivacional dado que la preocupación por satisfacer las necesidades de protección y seguridad siempre serán una cuestión importante para algunos (quizá muchos) empleados. Aun así, no es probable que sirva como fuente de motivación importante o general para la mayor parte de los empleados

2. Después se muestran los resultados de los factores sociales y de pertenencia, estos obtuvieron 17.2 puntos colocándose en una importancia media-baja para los empleados.

Estas necesidades son expresadas mediante el sentimiento y necesidad de pertenecer a un grupo social, de interaccionar con otros en relaciones duraderas. Esto se pudiera solucionar si el directivo decidiera pasar más tiempo con esa persona para crear una mejor

relación; sin embargo, esto no es siempre posible. Otra alternativa para atender estas necesidades es diseñar trabajos que deban ser realizados en grupos o equipos.

A manera de conclusión, el puntaje obtenido en esta dimensión refleja que existe una buena cohesión entre los miembros de la organización, misma que permite se trabaje y comuniquen eficientemente y que se busque la mejora conjunta y es esta sinergia bien lograda la que transforma esta situación en “la satisfacción de esta necesidad”.

3. Posterior observamos que la dimensión de autoestima logra una valoración de 21.3 puntos, obteniendo una valoración “alta” según la escala de medición y así instaurándose como la dimensión con mayor impacto en la motivación de los empleados; dicho en otras palabras, es mucho mayor la valoración dada por los empleados a los esfuerzos por motivarlos en esta dimensión.

Muchas personas, quizá la mayoría, se sienten motivadas por la búsqueda de su valor como individuos, y es evidente que los directivos deban elogiar a los empleados por un buen trabajo o por obtener logros especiales.

Otra estrategia para motivar a las personas impactando es su autoestima diseñando el trabajo de manera que los empleados tengan la oportunidad de sentir que sus logros son resultado de su esfuerzo.

Sucede también que existan trabajos de pequeña escala y que sean difíciles de conceder mucha importancia a la tarea. En dado caso, la manera de poder resolver esto es formando equipos, ya que las investigaciones han demostrado que los miembros de un equipo se identifican con los logros del equipo prácticamente como si ellos mismos hubieran realizado el trabajo de manera individual.

Condensando lo anterior, el personal de la empresa se siente más motivado por acciones de reconocimiento por parte de la dirección y de sus compañeros. Esto nos deja

con la tarea concreta de enfocar los esfuerzos en ese punto, de diseñar e implementar planes de comunicación de logros de equipos de trabajo y planes de reconocimiento al personal, así como diseñar y capacitar a la dirección en acciones concretas motivacionales a escala personal.

4. Por último, encontramos la dimensión de autorrealización, la cual obtuvo 21.2 puntos, valorándose en una importancia media según la escala.

La mayoría de las personas desean autorrealizarse, ser “todo lo que uno puede llegar a ser”, sólo varía la importancia que le otorgan a esta motivación. La mayor parte de estos empleados prefieren que su trabajo implique un reto, en otras palabras, quieren sentir que no solamente están utilizando sus destrezas actuales, sino que están adquiriendo también nuevas destrezas y conocimientos.

A estas personas se les puede conceder la oportunidad de aprender nuevas destrezas a través de una formación formal, ponerlos al frente de proyectos para desarrollar sus habilidades o apoyarlos con prestaciones educativas para acrecentar sus conocimientos y buscar implementarlos en la empresa.

4.1 Plan de Acción

| | | | | |
|---|--|--|---|--|
| Nombre del Proyecto | | <i>Plan de Incentivos "Económicos" REFAX</i> | | |
| Responsable | | Objetivo | | |
| <i>Dirección General Dpto. Capital Humano</i> | | <i>Brindar consolidación en los procesos y prácticas de la empresa que involucren la intervención del personal, velando siempre por su bienestar y óptimo desempeño con la finalidad de obtener el mayor valor para la organización.</i> | | |
| Situación Actual | | Situación Deseada | | |
| <i>-No se cuenta con un encargado de Capital Humano. -Las políticas y procesos carecen de claridad y estructura para el óptimo desempeño de los colaboradores -Carece de programas de capacitación.</i> | | <i>-Tener un equipo encargado del Capital Humano de la organización que vele por su bienestar y óptimo desempeño. -Institucionalizar políticas y procesos claros que persigan conseguir el mejor desempeño en sus actividades.</i> | | |
| Plan de Acción | Indicadores | Responsable | Fecha Revisión | Entregable |
| Detección de Necesidades de Capacitación (Específica por Puesto) | Totalidad de Puestos (Basado en la descripción de Puestos) | Capital Humano | Diciembre 2019 (Último Bimestre del Año) | Plan Anual de Capacitación |
| Plan de Vida y Carrera | Totalidad de Puestos (Basado en Organigrama) | Dirección General / Capital Humano | Junio 2020 (Revisión de seguimiento semestralmente) | Tabla de Formación |
| Diseño de Plan de Incentivos | | | | |
| — Social | Encuesta de Clima Organizacional | Capital Humano | Marzo 2020 (Revisión anual en el primer trimestre) | Planeación Anual de Esquema de Incentivos |
| — Material | Indicadores de Ventas y Calidad de Servicio | Dirección General / Capital Humano | Feb 2020 (Revisión anual, seguimiento tetramestral) | Plan Anual de Esquema de Incentivos y Política Interna |

4.2 Propuestas según el Factor Motivacional

| Factor Motivacional | Valoración del Factor Motivacional | Estrategia a Seguir | Acciones Clave |
|------------------------|------------------------------------|---|--|
| Protección y Seguridad | Alta | -Comunicación de la estrategia de negocio a futuro. -Diseño de planes de incentivos. | -Análisis de los sueldos. -Incentivos monetarios por producción, objetivos clave. -Diseño de planes de prestaciones |
| | Baja | -Comunicación de la estrategia de negocio a futuro. | -Consulta de opinión sobre nuevas oportunidades de negocio |
| Social o de Afiliación | Alta | -Equipos de Trabajo. -Convivencias. -Reuniones semi-informales con la Directiva | -Rediseño de labores para trabajo en Equipos. - Realizar convivios informales periódicos entre compañeros y/o familia. - Fomentar el deporte mediante patrocinios en ligas de futbol u otros. |
| | Baja | -Equipos de Trabajo. | -Rediseño de labores para trabajo en Equipos. |
| Autoestima | Alta | -Elogios -Reconocimientos | -Elogios por parte de la directiva -Elogios de sus compañeros por trabajo en equipo -Elogios por clientes -Reconocimientos a trayectoria laboral, cumplimiento de objetivos, etc. -Reconocer y pedir compartir conocimientos entre los empleados |
| | Baja | -Elogios | -Elogios por parte de la directiva. -Elogios por clientes. |
| Autorrealización | Alta | -Rediseño del trabajo. -Desarrollo Personal | -Rediseño del trabajo con el fin de que signifique un reto para el personal (adquiriendo y desarrollando nuevas destrezas y conocimientos) -Brindar capacitación al personal para su desarrollo en diferentes habilidades (idiomas, habilidades administrativas, etc) |
| | Baja | -Rediseño del trabajo. | -Rediseño del trabajo con el fin de que signifique un reto para el personal. |

4.3 Recomendaciones

Con base en que el aspecto motivacional más valorado para los empleados es la que impacta en la autoestima existe una gran variedad de actividades a realizar dirigiendo los esfuerzos a dicha dimensión motivacional. Estas actividades están sustentadas en los trabajos de Marshall Sashkin (1998), Kreitner & Kinicky (1997),

El diseño de un plan de motivación enfocado en el impacto positivo en la autoestima a los empleados en una organización es crucial también vaya encaminado a cumplir con los factores que la empresa busca alcanzar, en ese sentido, considero es necesario aclarar 3 áreas clave de esta propuesta. El área enfocada en la motivación por parte de la directiva, la motivación percibida por los compañeros de trabajo y aquella motivación proveniente del cliente externo.

Motivación por parte de la Directiva

Son aquellas acciones que van enfocadas a resaltar una cualidad positiva del empleado que al ejercitarla tenga un impacto positivo en la realización de su trabajo. Algunos ejemplos de estas acciones son:

- **Elogios:** Consisten en palabras de aliento que resalten logros del empleado, su buen desempeño en las labores cotidianas o una habilidad sobresaliente del trabajador.

Sashkin (1998) nos menciona que éstos tienen que ser sinceros y concretos en la actividad y habilidades que estamos elogiando y debe procurarse hacerlo lo antes posible. Es preferible hacerlos de manera personal pero una alternativa puede ser vía correo

electrónico o whatsapp, pero en estos casos el directivo debe buscar a la brevedad al empleado y afirmar ese elogio en persona.

- **Escuchar sus propuestas de mejora del negocio y ver el “cómo si”**

Muchas veces los empleados ven oportunidades que nosotros como administradores del negocio no, y es porque ellos están en contacto con el cambio constante en el campo; buscar el “cómo si” alienta a los empleados a involucrarse más con las tareas que realizan y crea más “engagement” por parte del empleado a quién se le ha ocurrido, además podemos desarrollar en los empleados el compromiso al asignarles la implementación de este nuevo proyecto. Kreitner & Kinicy (en su publicación de 1997) nos habla del involucramiento del personal para proporcionar opiniones y estrategias que nos permitan una mejora.

- **Brindarles capacitación:** Son cursos de conocimiento y/o adiestramiento en habilidades concernientes al giro del negocio.

Sashkin (1998) comenta que al proporcionarles capacitación a los empleados, lejos de generar sentimientos negativos al pedirles un poco más de su tiempo, genera más confianza en los vendedores y cuida la calidad de servicio que se brinda al cliente. Si la razón por la cual asistir a las capacitaciones es bien planteada podrá lograr el empleado un anhelo y empeño en rendir frutos de esa oportunidad que se le está brindando.

Motivación percibida por los compañeros de trabajo

Esta motivación es fruto de la cooperación entre compañeros, enseñanza de destrezas necesarias para la realización del trabajo, la obtención de logros conjuntos y personales, entre otros. Algunas estrategias que van orientadas en este sentido son:

- **Reconocimientos públicos:** Es también Sashkin (1998) quien hace mención del reconocimiento público, cómo “el empleado del mes”, reconocimiento a la trayectoria laboral. Estos reconocimientos vienen acompañados de una ceremonia, reunión o junta donde el personal premiado es el principal protagonista, puede invitarse también a los familiares del personal reconocido para que lo acompañe y es muy importante que quede una constancia visible del hecho. En los reconocimientos a la trayectoria laboral usualmente se da un presente conmemorativo y acorde al tiempo laborado, desde llaveros con grabados especiales hasta relojes personalizados.

- **Incentiva el trabajo en equipo:** Son Kreitner & Kinicky(1997) quienes nos dan una pauta para incentivar el trabajo en equipo. Involucra a toda la cadena empresarial para el logro de los objetivos (desde tener cada área en orden, hasta colaborar apoyando en otras áreas de la empresa).

- **Encuentra y reconoce la o las habilidades que tenga cada vendedor y pídele que prepare una presentación sobre el tema para que lo comparta con sus compañeros.** Esto los motiva al vendedor y le brinda reconocimiento por parte de la dirección enfocado en engrandecer su autoestima, además promueve la interacción entre compañeros de trabajo y a su vez ellos proporcionarán un reconocimiento a la persona que los capacite por compartir sus conocimientos.

Motivación percibida por el cliente externo

- **Elogios:** Los elogios por parte del cliente externo suelen ser muy alentadores para el personal ya que denotan la satisfacción por el servicio que le fue brindado y son símbolo de un trabajo en conjunto bien realizado.

Estos elogios pueden obtenerse generalmente mediante encuestas de satisfacción, lo crucial en este sentido es la comunicación de estos elogios al personal en general, colocar en un pizarrón 3 ó 4 comentarios positivos del trabajo realizado y crear una cultura entre los trabajadores de manera que perciban que ese elogio es culmen de un trabajo conjunto

Capítulo 5: Conclusiones

En estos momentos de la competencia de mercados es crucial para las pequeñas y medianas empresas conocer el qué y cómo lograr que las personas que nos apoyan para realizar el sueño de ser emprendedores, de consolidar una empresa y dejar un patrimonio para las futuras generaciones, realicen las tareas que se les solicitan de la mejor manera posible, con la mayor calidad y esmero; y esto se puede lograr consiguiendo que estén motivadas, (que sus necesidades) estén satisfechas.

De acuerdo con lo expuesto por Daniel Pink (2009) en la conferencia de TEDGlobal, existe una realidad entre lo que la ciencia propone y cómo funciona en las empresas, el conocimiento científico actual no está dando los resultados esperados cuando es aplicado en los negocios, a manera de explicación, la ciencia dicta que a mayor la recompensa, es mayor la motivación para realizar la tarea, pero en estudios realizados por las universidades más reconocidas a nivel mundial, así como también en el presente estudio, esto no sucede; y es por el hecho de que en las tareas actuales se exige más razonamiento, pensamiento lógico y deductivo, que una actividad mecanizada propia del diseño del trabajo en el siglo XX.

Como es bien sabido, todas las empresas son diferentes y éstas deben encontrar las estrategias, que según sus recursos, les permitan posicionarse como las mejores en el mercado actual. Estas estrategias pueden cambiar con el tiempo y la perseverancia de cada empresa en buscar métodos actualizados para alcanzar, y lograr mantenerse, competentes y como preferencia en sus clientes.

A su vez, es importante recordar que el recurso más valioso de una empresa es su talento humano al cual hay que buscarlo y seleccionarlo de manera que éste se adecue a la visión y valores que tiene la empresa, así también, hay que capacitarlo para que desempeñe sus labores con la mayor calidad posible y así brindar un servicio de excelencia; tiene que ser orientado para lograr una transformación y desarrollo de organización sumándolo como motor de cambio; y lo más importante, hay que mantenerlo y esto se logra motivándolo mediante una buena calidad de vida en el trabajo y satisfaciendo sus necesidades personales.

Referencias

- Adams, S. (2004). *Teoría de equidad como parte de la motivación y satisfacción*. (3ª Ed.), Estados Unidos: Editorial The Free Press.
- Ascary, A., Hernández, E., Peña, J., Marín, R. & Romo, L. (2011). *Dinámica de grupos en las organizaciones: bajo un enfoque en competencias*. México: Trillas. (p. 62)
- Baron, R. (1997). *Fundamentos de Psicología*. EDO DE MEXICO: PEARSON EDUCACION. (pp. 270-275).
- Bedodo, V. & Giglio, C. (2006). *Motivación Laboral y Compensaciones: Una Investigación de Orientación Teórica*. Santiago, Chile: Universidad de Chile.
- Carrera, M. (2012). *Factores que Intervienen en el Desarrollo de las PyMES del Sector Manufacturero en Cinco Municipios del Área Metropolitana de Monterrey, Afiliadas a la CAINTRA*. México: Universidad Autónoma de Nuevo León.
- Caballero, H. (2016). *Estrategias para motivar a tu equipo de ventas*. 2018, de Guardián de los Muertos Sitio web: <http://guardiandelosmuertos.com/marketing-funerario/estrategias-para-motivar-a-tu-equipo-de-ventas/>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones*: McGraw-Hill Interamericana.
- De Juana, R. (2010). *Motivación para pymes con poco presupuesto*. 2017, de Muypymes Sitio web: <https://www.muypymes.com/2010/10/15/motivacion-para-pymes-con-poco-presupuesto>
- Desconocido. (2011). *La Empresa*. 2018, de Tecnología e Informática. Sitio web: <http://solvasquez.wordpress.com/2011/01/20/la-empresa-2/>
- Desconocido. (2013). *Los principales problemas de las PyMes*. 2017, de México Bursátil: Asesores Financieros Sitio web: <http://www.mexicobursatil.com/los-principales-problemas-de-las-pymes/>
- Kreitner & Kinicky (1997), *Comportamiento de las Organizaciones*, Tercera Edición, España, Mc Graw Hill.
- Manso, P. (2012). El Legado de Frederick Irving Herberg. Revista Universitaria EAFIT, 128, (pp. 79-86).
- Maslow, A. (2008). *Motivación y personalidad*. (2ª Ed.), Madrid, España: Editorial Díaz de Santos, S.A.

- Mera, M. (2017). *Propuesta de un Plan de Incentivos tras la Aplicación de una Evaluación de Desempeño a los Empleados del departamento de Ventas y Entrega de Corporación AZENDE*. Cuenca, Ecuador: Universidad del Azuay.
- Rebolledo, R. (2016). *10 datos de por qué un empleado no se pone la camiseta*. 2017, de El Economista Sitio web: <https://www.eleconomista.com.mx/empresas/10-datos-de-por-que-un-empleado-no-se-pone-la-camiseta-20161126-0002.html>
- Riquelme, R. (2017). *4 formas de motivar mejor a tus empleados*. 2017, de El Economista Sitio web: <https://www.eleconomista.com.mx/finanzaspersonales/4-formas-de-motivar-mejor-a-tus-empleados-20170103-0057.html>
- Robbins, S. & Coulter, M. (2005). *Administración*. (8va Ed.), México: Editorial Pearson Educación.
- Robbins, S. & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.
- Sashkin, M. (1998). *Dirigir motivando*. (3ª Ed.), Madrid, España: Editorial Universitaria Ramón Areces.
- Soriano, C. (2008). *Crisis económica de América Latina en 2008*. 2017, de Gestiopolis Sitio web: <https://www.gestiopolis.com/crisis-economica-de-america-latina-en-2008/>
- Soriano E., Flores H. & Rodriguez M. (2014). *EL IMPACTO DE LA MOTIVACIÓN EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE LA INSTITUCIÓN FINANCIERA BAC | HONDURAS*, AGENCIA TORRE BAC. 2017, de Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán Sitio web: <https://metodologiacualitativa2014.files.wordpress.com/2014/05/impacto-de-la-motivacion-en-el-desempeño-laboral.pdf>
- Vroom, R. (2003). *La motivación en base a expectativas*. (5ª Ed.), Buenos Aires, Argentina, Editorial Obelisco.
- Zamora, E. (2008). *Importancia de la Motivación en las Empresas*. México: Universidad Veracruzana.

Entrevista Diagnóstica

¿A qué giro se dedica la empresa? R: *Es una empresa de giro de ventas de refacciones de maquinaria pesada.*

¿Cuántos años lleva en el mercado? R: *26 años.*

¿Cuenta con Misión, Visión y Valores institucionales que le aporten identidad a la organización? R: *Sí, nuestra Visión es ser una empresa con solidez de oportunidades para nuestros clientes, personal y proveedores en el ramo refaccionario industrial; así como nuestra Misión es ser la empresa de refacciones para la industria de la construcción con el mejor y más completo surtido en el noreste del país, contando con la total aprobación y satisfacción de nuestros clientes, empleados y accionistas.*

Los Valores que nos distinguen son: Honradez, Respeto, Integridad, Imparcialidad y Compromiso

¿Qué aspecto la distingue de su competencia? R: *El servicio que le damos a nuestros clientes buscando ofrecerle siempre la mejor calidad y cumpliendo con las necesidades específicas de cada uno.*

¿Su empresa cuenta con un organigrama establecido, descripciones de puesto y políticas internas? R: *Si cuenta con un organigrama y descripciones de puesto, aunque considero que sería prudente analizarlas de nuevo y renovarlas de ser necesario.*

¿Cuenta con procesos para medir el clima laboral o la percepción que tienen los trabajadores de la empresa? R: *No, actualmente no contamos con un proceso similar, sin embargo he percibido que los empleados no están completamente motivados y también he notado que la calidad con la que realizan su trabajo ha disminuido.*

¿En qué acciones considera usted son necesarias para obtener una mejoría en su organización? R: *Saber qué y cómo motivar mejor a mis empleados.*

Anexo 1

El Cuestionario MbM

Instrucciones: Por favor, responda a cada una de las afirmaciones siguientes indicando su grado de acuerdo con las mismas, es decir, hasta qué punto concuerda cada afirmación con sus propios puntos de vista y opiniones. Marque con un círculo la letra que más fielmente refleje su punto de vista personal, de acuerdo con la siguiente clave:

| | | |
|---|---|--------------------------------|
| C | = | Estoy Completamente de acuerdo |
| B | = | Estoy Básicamente de acuerdo |
| P | = | Estoy Parcialmente de acuerdo |
| S | = | Sólo estoy un poco de acuerdo |
| N | = | No estoy de acuerdo |

- | | |
|--|-----------|
| 1. Lo más importante para mí es tener un empleo estable | C B P S N |
| 2. Prefiero trabajar de manera independiente, más o menos por mi cuenta | C B P S N |
| 3. Un sueldo alto es un claro indicativo del valor que tiene el trabajador para la empresa | C B P S N |
| 4. Buscar aquello que te haga feliz es lo más importante en la vida. | C B P S N |
| 5. La seguridad del puesto de trabajo no es especialmente importante para mí. | C B P S N |
| 6. Mis amigos significan más que casi ninguna otra cosa para mí. | C B P S N |
| 7. La mayor parte de las personas creen que son más capaces de lo que realmente son. | C B P S N |
| 8. Quiero un trabajo que me permita aprender cosas nuevas y desarrollar nuevas destrezas. | C B P S N |
| 9. Para mí, es fundamental poder disponer de ingresos regulares. | C B P S N |
| 10. Es preferible evitar una relación demasiado estrecha con los compañeros de trabajo. | C B P S N |
| 11. La valoración que tengo de mí mismo es más importante que la opinión de ninguna otra persona. | C B P S N |
| 12. Perseguir los sueños es una pérdida de tiempo. | C B P S N |
| 13. Un buen empleo debe incluir un plan de jubilación sólido. | C B P S N |
| 14. Prefiero claramente un trabajo que implique establecer contacto con otros - clientes o compañeros de trabajo-. | C B P S N |
| 15. Me molesta que alguien intente atribuirse el mérito de algo que yo he conseguido. | C B P S N |
| 16. Lo que me motiva es llegar tan lejos como pueda, encontrar mis propios límites. | C B P S N |
| 17. Uno de los aspectos más importantes de un puesto de trabajo es el plan de seguros de enfermedad de la empresa. | C B P S N |
| 18. Formar parte de un grupo de trabajo unido es muy importante para mí. | C B P S N |
| 19. Mis logros me proporcionan una importante sensación de autorrespeto. | C B P S N |
| 20. Prefiero hacer cosas que sé hacer bien que intentar hacer cosas nuevas. | C B P S N |